

## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Gambaran data penelitian

Penelitian ini dilakukan Pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara. Dalam penelitian ini menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan data yang diambil yaitu data Realisasi Rill Penerimaan dan data realisasi anggaran pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara Pada Tahun 2020–2022, pada perspektif pelanggan dilakukan penyebaran kuisisioner kepada 100 wajib pajak, perspektif proses bisnis internal diambil data Inventaris dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Pembagian Kuisisioner Kepada 23 Pegawai.

**Tabel 5.1**  
**Realisasi Rill Penerimaan Pajak Daerah dan Lain-lain yang sah UPTD SAMSAT Tahun 2020-2022**

Tahun	Jenis Penerimaan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Presentase	Obyek Pajak (Orang)
2020	PKB	9.978.692.255	8.138.771.113	81,56	38.979
	Tunggakan PKB	2.997.888.991	775.037.012	25,85	14.412
2021	PKB	14.225.820.207	8.637.028.341	60,71	43.661
	Tunggakan PKB	7.836.966.820	964.402.103	12,31	15.768
2022	PKB	18.207.158.193	9.553.882.306	52,47	43.086
	Tunggakan PKB	8.084.771.921	1.634.868.763	20,22	15.867

Sumber : laporan keuangan samsat TTU

**Tabel 5.2**  
**Jumlah Kendaraan Roda 2 dan Roda 4**  
**Tahun 2020 - 2022**

Tahun	Roda 2 (unit)	Roda 4 (unit)
2020	49.296	1.614
2021	38.564	2.155
2022	37.246	2.523
<b>Total</b>	<b>125.106</b>	<b>6.292</b>

**Tabel 5.3**  
**Anggaran realisasi Belanja UPTD SAMSAT**  
**Kabupaten Timor Tengah Utara Periode 2020-2022**

<b>Tahun</b>	<b>Target Anggaran (Rp)</b>	<b>Realisasi Anggaran (Rp)</b>
2020	991.855.000	943.849.662
2021	935.851.095	881.692.801
2022	939.354.400	929.091.755

## 5.2. Analisis dan Pembahasan

### a. Perspektif Keuangan

Pada rasio ekonomis tergolong ekonomis dan rasio efisien tergolong efisien, namun pada rasio efektif tergolong tidak efektif karena realisasi penerimaan masih jauh dari target penerimaan yang ditetapkan. Oleh karena rasio efektif tidak efektif pada UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara, maka dari itu UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara melakukan inovasi baru seperti DTD (*Door To Door*), menjalin kerjasama dengan pihak kejaksaan, *calling* ke desa-desa dan dari Bapenda melakukan *Tax Amnesty* (penghapusan denda pajak kendaraan bermotor).

### b. Perspektif Pelanggan

Kinerja UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara ditinjau dari perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan wajib pajak menunjukkan hasil yang baik. Hal ini dapat dilihat pada indeks kepuasan wajib pajak yang berada pada interval puas.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dilihat dari fasilitas kantor dan waktu layanan pada UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dapat dilihat bahwa fasilitas yang diberikan sudah lengkap dan waktu layanan kepada wajib pajak sudah baik.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dari perspektif ini dengan indikator kemampuan pegawai, motivasi dan system jaringan dinilai sangat baik. Hal ini dapat dilihat pada indeks kepuasan pegawai yang berada pada indeks sangat puas.

### 5.3. Perspektif Keuangan

a. Rasio Ekonomis

Rasio ekonomi digunakan untuk menilai seberapa baik lembaga tersebut menggunakan dana yang tersedia dan apakah terjadi pemborosan. Jika upaya operasional dapat mencegah atau mengurangi pembentukan biaya yang tidak diperlukan, maka upaya tersebut dianggap ekonomis. Rumus berikut diterapkan pada rasio ini.

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran operasional}}{\text{Anggaran pengeluaran operasional}} \times 100\%$$

**Tabel 5.4**  
**Rasio Ekonomis UPTD.SAMSAT KABUPATEN TIMOR TENGAH UTARA**

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Anggaran Belanja (Rp)	Rasio Ekonomis (%)	Kriteria
2020	943.849.662	991.855.000	95,16%	Ekonomis
2021	881.692.801	935.851.095	94,21%	Ekonomis
2022	929.091.755	939.354.400	98,90%	Ekonomis

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2023

**Tabel 5.5**  
**Kriteria Rasio Ekonomis**

Presentase Kinerja Keuangan	Kriteria
Kurang dari 100%	Ekonomis
Sama dengan 100%	Ekonomis Berimbang
Lebih dari 100%	Tidak Ekonomis

Sumber : Mohammad Mahsun 2006

Tabel 5.5. menunjukkan bahwa hasil perhitungan laporan realisasi anggaran UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dari Tahun 2020-2022 dikatakan ekonomis karena tidak ada pemborosan anggaran. Nilai rasio ekonomi UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara tahun 2020 sebesar 95,16%, kondisi ini menunjukkan bahwa UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara melakukan penghematan anggaran sebesar 4,84% atau sebesar Rp.48.005.338. Rasio ekonomis UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara tahun 2021 sebesar 94,21% kondisi ini menunjukkan bahwa UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara melakukan penghematan anggaran sebesar 5,79% atau sebesar Rp.54.159.194 dan Rasio ekonomis pada tahun 2022 sebesar 98,90% dengan penghematan anggaran sebesar 1,1% atau sebesar Rp.10.262.645. Mengingat prinsip penganggaran menyatakan bahwa anggaran yang kurang dari 100% berarti strategi pelaksanaan anggaran bersifat ekonomis, hal ini menunjukkan bahwa kinerja rasio-rasio ekonomi menurun sebelum meningkat hingga maksimal.

b. Rasio Efisiensi

Pada rasio ini dilakukan perhitungan atas tingkat output dan input dari organisasi sektor publik terhadap tingkat outputnya sektor publik. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan data realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan serta data realisasi pendapatan. Formula yang digunakan dalam rasio ini sebagai berikut (Mahsun, 2013):

$$Rasio\ Efisien = \frac{Realisasi\ belanja\ Operasional}{Realisasi\ Pendapatan\ Operasional} \times 100\%$$

**Tabel 5.6**

**Rasio Efisien UPTD.SAMSAT KABUPATEN TIMOR TENGAH UTARA**

<b>Tahun</b>	<b>Realisasi Belanja (Rp)</b>	<b>Realisasi Pendapatan(Rp)</b>	<b>Rasio Efisien (%)</b>	<b>Kriteria</b>
<b>2020</b>	<b>943.849.662</b>	<b>8.138.771.113</b>	<b>11,6%</b>	<b>Efisien</b>
<b>2021</b>	<b>881.692.801</b>	<b>8.637.028.341</b>	<b>10,21%</b>	<b>Efisien</b>
<b>2022</b>	<b>929.091.755</b>	<b>9.553.882.306</b>	<b>9,72%</b>	<b>Efisien</b>

*Sumber: Data Sekunder Diolah, 2023*

**Tabel 5.7**  
**Kriteria Rasio Efisiensi**

<b>Persentase Kinerja Keuangan</b>	<b>Kriteria</b>
Lebih dari 100%	Tidak Efisien
Sama dengan 100%	Efisien Seimbang
Kurang dari 100%	Efisien

*Sumber : Mohammad Mahsun 2006*

Berdasarkan tabel 5.6 dapat dilihat pada rasio efisien UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara efisien karena kinerja keuangan dikatakan efisien apabila diperoleh nilai rasio efisien kurang dari 100%.

Pada tahun 2020 nilai rasio efisien dari UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara sebesar 11,6% menunjukkan bahwa efisien hal ini karena realisasi pendapatan sebesar Rp.8.138.771.113 lebih besar dari realisasi belanja sebesar Rp.943.849.662 terdapat selisih pendapatan sebesar 7.194.921.451. Pada Tahun 2021 rasio efisien sebesar 10,21% menunjukkan bahwa efisien hal ini karena realisasi pendapatan sebesar Rp.8.637.028.341 lebih besar dari realisasi belanja sebesar Rp.881.692.801 terdapat selisih pendapatan sebesar Rp. 7.755.335.540 dan pada tahun 2022 nilai rasio sebesar 9,72% menunjukkan bahwa efisien hal ini karena realisasi pendapatan sebesar Rp.9.553.882.306 lebih besar dari realisasi belanja sebesar Rp. 929.091.755 terdapat selisih pendapatan sebesar Rp.

8.624.790.551. Dari perhitungan rata-rata rasio efisiensi sebesar 10,51%. Hal ini menunjukkan bahwa rasio efisien pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara pada tahun 2020-2022 dikatakan efisien karena realisasi pendapatan lebih besar dari realisasi belanja.

c. Rasio Efektivitas

Metrik efikasi dapat digunakan sebagai tolak ukur pencapaian tujuan dan target yang harus dicapai. rasio efektivitas yang digunakan untuk membandingkan produksi organisasi sektor publik dengan tujuan pendapatan. Rumus berikut diterapkan pada rasio ini.

$$Rasio\ Efektivitas = \frac{Realisasi\ penerimaan\ PKB}{Target\ penerimaan\ PKB} \times 100\%$$

**Tabel 5.8**

**Rasio Efektivitas UPTD. Samsat Kabupaten Timor Tengah Utara**

Tahun	Realisasi Penerimaan (Rp)	Target Penerimaan (Rp)	Rasio Efektif(%)	Kriteria
2020	8.138.771.113	9.978.692.255	81,56%	Tidak efektif
2021	8.637.028.341	14.225.820.207	60,71%	Tidak efektif
2022	9.553.882.306	18.207.158.193	52,47%	Tidak efektif

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2023

**Tabel 5.9**

**Kriteria Rasio Efektivitas**

Persentase Kinerja Keuangan	Kriteria
Kurang dari 100%	Tidak Efektif
Sama dengan 100%	Efektif Berimbang
Lebih dari 100%	Efektif

Sumber : Mohammad Mahsun 2006

Berdasarkan tabel 5.9. dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 sampai 2022 kinerja keuangan pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dikatakan tidak efektif. Pada tahun 2020 rasio efektif sebesar 81,56% hal ini

menunjukkan bahwa kinerja keuangan UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara tidak efektif karena target pendapatan yang ditargetkan pada tahun 2020 sebesar Rp.9.978.692.255 sedangkan realisasi pendapatan sebesar Rp.8.138.771.113 terdapat selisih atas realisasi pendapatan sebesar Rp.1.839.921.142 dari anggaran. Pada tahun 2021 rasio efektif sebesar 60,71% ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dikatakan tidak efektif karena target pendapatan yang ditargetkan sebesar Rp.14.225.820.207 kenaikan target pendapatan ini karena terjadinya peningkatan objek pajak yang signifikan pada tahun 2021 sedangkan realisasi penerimaan sebesar Rp.8.637.028.341 terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 5.588.791.866 dari anggaran. Pada tahun 2022 rasio efektif sebesar 52,47% ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dikatakan tidak efektif karena target pendapatan yang ditargetkan sebesar Rp.18.207.158.193 sedangkan realisasi penerimaan sebesar Rp.9.553.882.306 terdapat selisih anggaran sebesar Rp.8.653.275.887 dari anggaran. Berdasarkan hasil pengukuran rasio efektifitas, diperoleh rata-rata sebesar 64,91% tidak efektif. Hal ini karena target penerimaan yang ditetapkan dari tahun ke tahun semakin meningkat sesuai dengan jumlah obyek pajak namun realisasi penerimaan tidak mengalami peningkatan yang efektif.

#### **5.4. Perspektif Pelanggan**

##### **a. Kepuasan Pelanggan**

Menurut (LESTARI 2016) dalam skripsi Deni Saputra Ketika persyaratan, keinginan, dan harapan pelanggan terpenuhi, maka klien pun puas. Memberikan pelayanan yang lebih baik, efektif, dan efisien memerlukan

pengukuran kepuasan klien. Metrik ini menunjukkan sejauh mana klien puas atau tidak puas dengan barang dan jasa yang disediakan oleh bisnis. Pelanggan diberikan kuesioner sebagai bagian dari survei kepuasan pelanggan, yang digunakan dalam penelitian untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen. Di UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara, 100 wajib pajak menerima kuesioner

1. Untuk menentukan tingkat kepuasan petugas indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{Jumlah butir pertanyaan} \times \text{Jumlah responden}$$

Dari rumus di atas maka akan menghasilkan interval tingkat kepuasan pelanggan yaitu :

- a) Pemberian skor untuk menghitung skor tertinggi tertinggi

$$5 \times 15 \times 100 = 7.500$$

- b) Pemberian skor untuk menghitung skor terendah terendah

$$1 \times 15 \times 100 = 1500$$

- c) Mencari rentang skala atau lebar skala untuk kepuasan pelanggan/wajib pajak dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$\text{Rentang skala} = (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) : \text{jumlah kategori skor}$$

$$\text{Rentang skala} = (7.500 - 1.500) : 5$$

$$\text{Rentang skala} = 1.200$$

Hasil perhitungan nilai range tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh rentang skala indeks yaitu sebagai berikut :



**Tabel 5.10**  
**Rentang skala Indeks kepuasan Wajib Pajak**

<b>Tingkat kepuasan</b>	<b>Interval skor</b>	<b>Kriteria Penilaian</b>
<b>Sangat Tidak Puas</b>	<b>1.500 – 2.700</b>	<b>Sangat Tidak Baik</b>
<b>Tidak Puas</b>	<b>2.701 – 3.901</b>	<b>Tidak Baik</b>
<b>Cukup Puas</b>	<b>3.902 – 5.102</b>	<b>Cukup Baik</b>
<b>Puas</b>	<b>5.103 – 6.303</b>	<b>Baik</b>
<b>Sangat Puas</b>	<b>6.304 – 7.504</b>	<b>Sangat Baik</b>

Dari tabel 5.7 peneliti dapat menentukan tingkat kepuasan pelanggan dari pelayanan yang diberikan oleh UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara

**Tabel 5.11**  
**Hasil Tingkat Kepuasan Wajib Pajak**

<b>Indikator</b>	<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Total</b>
<b>Wujud Fisik</b>	<b>1</b>	Bagaimana tanggapan anda mengenai fasilitas yang dimiliki UPT.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara.	<b>383</b>
	<b>2</b>	Bagaimana tanggapan anda mengenai kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan.	<b>400</b>
	<b>3</b>	Bagaimana tanggapan anda mengenai kebersihan dan kerapihan petugas SAMSAT	<b>396</b>
<b>Kehandalan</b>	<b>1</b>	Kecepatan dan Kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan.	<b>380</b>
	<b>2</b>	Bagaimana tanggapan mengenai kemudahan untuk memperoleh penjelasan tentang hal-hal yang belum jelas berkaitan dengan Pajak Kendaraan Bermotor.	<b>386</b>
	<b>3</b>	bagaimana Saat membantu Anda sebagai wajib pajak, petugas pelayanan dapat berkomunikasi secara efektif.	<b>405</b>
<b>Daya Tanggap</b>	<b>1</b>	Kesediaan Petugas SAMSAT untuk menjawab pertanyaan mengenai Pajak Kendaraan Bermotor	<b>388</b>
	<b>2</b>	bagaimana pegawai merespon keluhan wajib pajak dengan cepat.	<b>396</b>
	<b>3</b>	bagaimana Karyawan membantu dan memberikan informasi yang diperlukan ketika Anda mempunyai permasalahan dengan pajak kendaraan bermotor.	<b>398</b>
<b>Jaminan</b>	<b>1</b>	Bagaimana sikap pegawai saat melakukan pelayanan kepada Wajib Pajak.	<b>391</b>

	<b>2</b>	Bagaimana keterampilan petugas dalam pelayanan kepada wajib pajak.	<b>402</b>
	<b>3</b>	perilaku petugas memberi rasa aman dan nyaman saat pelayanan.	<b>398</b>
<b>Empati</b>	<b>1</b>	Pemberian informasi kepada wajib pajak apabila ada hal baru dalam pelayanan (Tax Amnesty)	<b>399</b>
	<b>2</b>	Ketersediaan waktu bagi wajib pajak untuk berkonsultasi mengenai pajak kendaraan yang bermasalah.	<b>409</b>
	<b>3</b>	Pelayanan kepada semua wajib pajak tanpa memandang status sosial dan lain-lain.	<b>410</b>
		<b>Total</b>	<b>5.942</b>

Berdasarkan kepuasan wajib pajak pada tabel 5.8, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan wajib pajak mencapai total skor 5.942 pada interval “puas” yaitu 5.103 – 6.303. Pencapaian skor terendah berada pada 380 pada pertanyaan 4 mengenai kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa wajib pajak kurang merasa puas dengan pegawai untuk kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan. Dengan demikian kinerja UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dilihat dari perspektif pelanggan untuk kepuasan wajib pajak dapat dikatakan “baik” hal ini dikarenakan skor 5.942 pada interval “baik” sehingga kinerja UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dikatakan “baik”. Dalam analisis secara keseluruhan pelanggan/wajib pajak puas dengan pelayanan yang diberikan, namun perlu dilakukan peningkatan lebih lanjut guna meningkatkan kepuasan wajib pajak. Dengan memperhatikan saran ini, UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dapat terus berupaya meningkatkan kualitas layanan

## 5.5. Perspektif Proses Bisnis Internal

### a. Fasilitas kantor

Fasilitas kantor di UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara adalah sarana yang menyediakan ruang dan peralatan yang diperlukan untuk mendukung operasional dan kegiatan kantor.

**Tabel 5.12**  
**Buku Inventaris**  
**UPTD. SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara**

<b>Nama / Jenis barang</b>	<b>Satuan (unit)</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Keterangan</b>
Tanah	1 bidang	-	Bantuan Pemda TTU
Bangunan	4 unit	-	Bantuan dari pusat
Kendaraan	8 unit		Bantuan dari pusat
Meubeler	130 unit	203.840.000	
Alat-alat elector Nika	46 unit	143.818.000	
Lain-lain	2 unit	50.000.000	
<b>Total</b>		<b>397.658.000</b>	

*Sumber: buku inventaris,2023*

Dalam tabel 5.12. terdapat inventaris asset dalam UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara pada tahun 2023 meliputi 1(satu) bidang tanah bantuan dari Pemerintah Daerah (pemda) Kabupaten Timor Tengah Utara dengan nomor sertifikat 24.03.06.10.4.000. Tanah merupakan asset yang penting untuk melakukan pembangunan kantor terdapat 1 (satu) unit kantor,terdapat 2(dua) mess untuk kepala kantor dan pegawai kantor dan terdapat 1(satu) bangunan tempat untuk cek fisik kendaraan bermotor.

Selanjutnya terdapat 8 (delapan) kendaraan dengan bantuan dari pusat. Kendaraan tersebut diberikan untuk membantu pegawai UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara untuk melaksanakan tugas di wilayah

Kefamenanu seperti melakukan penagihan, *Door To Door* (dari rumah ke rumah), pengumuman ke desa-desa mengenai *tax amnesty* dan *Drive-Thru* dan kegiatan lain yang berkaitan dengan tugas kantor.

Selanjutnya terdapat meubeler sebanyak 130 unit yang terdiri atas 5 (lima) sofa dengan nilai sebesar Rp.13.500.000, kursi sebanyak 69 bh(buah) dengan nilai sebesar Rp.59.425.000, meja sebanyak 17 bh(buah) dengan nilai sebesar Rp.71.500.000, terdapat rak kayu sebanyak 10 bh(buah) dengan nilai sebesar Rp.34.500.000, terdapat 2bh(buah) papan data, 1bh(buah) papan struktur organisasi, terdapat 14 papan KIR, 2 papan Nama Kantor dengan nilai sebesar Rp.11.170.000, terdapat Filling Cabinet sebanyak 2bh(buah) dengan nilai sebesar Rp. 16.000.000.

Selanjutnya terdapat alat-alat elektronika yang terdiri dari 1bh (buah) mesin pemotong rumput, 3 unit computer, 8 unit U P S guna memperlancar jaringan untuk proses pembayaran pajak kendaraan bermotor. 2 unit mesin ketik, 4 printer, 1 mesin scanner, 2 parabola, 2 televisi, 5 unit Air Conditioner (AC), 2 calculator , 4 bh flashdisk, 1 unit lemari es, 1 bh pesawat telepon, 6 bh laptop , 1bh mesin faximilie , 2 bh sound system dan 1 bh camera semua ini dinilai sebesar Rp.143.818.000. Selanjutnya lain-lain seperti Tirai/Gorden Mess dan Tirai besi kantor/mess dengan nilai sebesar Rp.50.000.000.

Secara keseluruhan dari inventaris asset pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara memberikan gambaran secara rinci tentang fasilitas kantor pada tahun 2023 dari Tanah, Bangunan, Kendaraan, Meubeler, Alat-alat elektronika dan lain-lain dengan nilai sebesar Rp.397.658.000

menunjukkan adanya investasi yang signifikan dalam infrastruktur kantor tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa fasilitas UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara telah memadai dan memenuhi semua kriteria yang ditetapkan, mencerminkan keberhasilan dalam mencapai standar yang diperlukan. Dengan adanya fasilitas yang lengkap dan memadai, terawat dengan baik, aman dan nyaman, serta sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku, fasilitas tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan mendukung produktivitas serta kesejahteraan pegawai.

b. Waktu layanan

Waktu layanan di UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara sudah berjalan sesuai kriteria estimasi Lead Time Layanan.

**Tabel 5.13**  
***Estiminasi Lead Time Layanan***

No	Keterangan	Waktu
1	Pengisian formulir untuk memperpanjang STNK sesuai data yang tertera pada STNK dan BPKB dan pelampiran dokumen persyaratan yang diperlukan	5-10 menit
2	Pengecekan STNK pada system pembayaran pajak.	5-10 menit
3	Percetakan notice STNK untuk wajib pajak.	5-10 menit
4	Proses pembayaran total tagihan pajak kendaraan bermotor	10-15 menit
5	Pengesahan notice STNK oleh kepala seksi penetapan	10-20 menit

Kepuasan pelanggan/ wajib pajak

Kepuasan Pelanggan/Pengguna Jasa dengan *Estimasi lead time* berdasarkan dengan layanan yang diberi UPTD.SAMSAT kepada wajib pajak yang akurat dan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan meningkatkan kepuasan pelanggan/wajib pajak. Pelanggan/ wjaib pajak memiliki harapan untuk proses pembayaran pajak kendaraan bermotor bisa dilakukan dengan waktu yang signifikan. Hal tersebut dapat dilihat pada jawaban kuesioner

pada waktu pelayanan wajib pajak merasa puas dengan waktu yang signifikan saat melakukan pembayaran pajak kendaraan bermotor.

## 5.6. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Untuk menentukan tingkat kepuasan petugas indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{Jumlah butir pertanyaan} \times \text{Jumlah responden}$$

Dari rumus di atas maka akan menghasilkan Interval tingkat kepuasan pelanggan yaitu:

- a. Pemberian skor untuk menghitung skor tertinggi

$$5 \times 14 \times 23 = 1.610$$

- b. Pemberian skor untuk menghitung skor terendah

$$1 \times 14 \times 23 = 322$$

- c. Mencari rentang skala atau lebar skala untuk kepuasan pelanggan/wajib pajak

$$\text{Rentang skala} = (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) ; \text{jumlah kategori}$$

$$\text{Rentang skala} = (1.610 - 322) : 5$$

$$\text{Rentang skala} = 258$$

hasil perhitungan nilai range tingkat kepuasan pegawai yang diperoleh rentang skala indeks yaitu sebagai berikut :

**Tabel 5.14**  
**Tabel Indeks kepuasan pegawai**

<b>Tingkat kepuasan</b>	<b>Interval skor</b>	<b>Kriteria penilaian</b>
Sangat Tidak Puas	322 – 580	Sangat Tidak Baik
Tidak Puas	581 – 839	Tidak Baik
Cukup Puas	840 – 1.098	Cukup Baik
Puas	1.099 – 1.357	Baik
Sangat Puas	1.358 – 1.616	Sangat Baik

Dari skala indeks di atas, maka peneliti melihat tingkat kepuasan pegawai dari interval skor.

**Tabel 5.15**  
**Hasil Tingkat Kepuasan Pegawai**

<b>Indikator</b>	<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Skor</b>
Kemampuan Pegawai	1	Bagaimana Anda mampu mengerjakan tugas Anda secara akurat dan sesuai jangka waktu yang ditentukan SOP.	<b>100</b>
	2	Bagaimana Anda dapat menggunakan pengetahuan yang Anda peroleh di bidang keahlian Anda (PAJAK) untuk melaksanakan kewajiban Anda.	<b>99</b>
	3	Bagaimana Anda menawarkan bantuan kepada wajib pajak yang mengalami kendala dalam membayar pajak kendaraan bermotor.	<b>98</b>
	4	Lingkungan kerja yang kondusif untuk melakukan pekerjaan	<b>103</b>
	5	Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi dari pimpinan	<b>104</b>
Motivasi	1	UPTD.SAMSAT memberikan tunjangan dan fasilitas lainnya kepada pegawai sesuai profesionalisme dan tingkat tanggung jawab	<b>94</b>
	2	UPTD.SAMSAT memberi promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan	<b>98</b>
	3	Pimpinan memberi motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja	<b>106</b>
	4	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat	<b>102</b>
	5	Kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik	<b>100</b>
Sistem jaringan	1	Bagaimana dengan system jaringan yang digunakan dalam percetakan notice PKB	<b>98</b>

<b>Indikator</b>	<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Skor</b>
	2	Bagaimana dengan keakuratan system jaringan yang diberikan oleh pusat kepada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara	<b>93</b>
	3	Bagaimana dengan system jaringan B'Sonto memudahkan pegawai dalam mengecek tunggakan wajib pajak	<b>101</b>
	4	System jaringan yang tersedia sudah cukup lancar dan tidak sering mengalami eror	<b>94</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>1.390</b>

Berdasarkan tabel 5.15 dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pegawai mencapai skor 1.390 pada interval “sangat puas” yaitu 1.358 – 1.616. Pencapaian terendah pada kepuasan “Bagaimana dengan keakuratan system jaringan yang diberikan oleh pusat kepada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara” dan kepuasan mengenai “UPTD.SAMSAT memberikan tunjangan dan fasilitas lainnya kepada pegawai sesuai profesionalisme dan tingkat tanggung jawab” dan “System jaringan yang tersedia sudah cukup lancar dan tidak sering mengalami eror” oleh karena itu perlu ada peningkatan dari pusat mengenai fasilitas pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dan Sistem jaringan yang digunakan ditingkatkan agar pelayanan kepada wajib pajak lebih baik. Dengan demikian kinerja UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari kepuasan pegawai dapat dikatakan “sangat baik”.



## 5.6. Pencapaian Hasil dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas berikut ini adalah gambaran hasil Pendekatan *Balanced Scorecard* pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dengan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif memiliki tujuan utama yang ingin dicapai dan indikator kinerja yang mengukur pencapaian tujuan tersebut.

**Tabel 5.16**  
**Pecapaian Hasil dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara**

Perspektif	Indikator Kinerja	Pencapaian hasil pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>
Keuangan	Rasio Ekonomis	Kinerja keuangan UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dari tahun 2020-2022 dikatakan ekonomis. Sarapan anggaran dari tahun 2020-2022 sekitar 95,16%-98,90%.
	Rasio Efisien	Kineja keuangan UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara dari tahun 2020-2022 dikatakan efisien. Karena pendapatan lebih besar daripada belanja.
	Rasio Efektivitas	Tahun 2020-2022 persentasenya Kinerja UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara berada di 81,56% hingga 52,47% dan termasuk tidak efektif setiap tahunnya
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Secara umum tingkat kepuasan pelayanan kepada pelanggan/wajib pajak sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas.
Proses Internal dan Bisnis	Fasilitas Kantor	Secara umum penyediaan fasilitas kantor sudah lengkap.

<b>Perspektif</b>	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Pencapaian hasil pendekatan <i>Balanced Scorecard</i></b>
	Waktu layanan	Waktu layanan yang diberikan oleh petugas kepada pelanggan/wajib pajak dikatakan puas.
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kemampuan Pegawai	Secara umum dilihat bahwa pegawai merasa sangat puas dengan kemampuan yang dimiliki saat melakukan pelayanan kepada pelanggan/wajib pajak
	Motivasi	Secara umum pegawai merasa sangat puas dengan motivasi yang diberikan oleh atasan.
	System jaringan	Secara umum pegawai merasa puas dengan system jaringan yang digunakan dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan/wajib pajak

Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, tabel 5.16 memberikan gambaran tentang pencapaian hasil dalam berbagai aspek yang penting bagi UPTD.SAMSAT Kabupaten Timor Tengah Utara, termasuk aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran